

João Vitorino Gomes Correia

Motivação no trabalho

O caso da Alfândega da Praia

Universidade de Cabo Verde

Escola de Negócios e Governação
Achada Santo António
Cidade da Praia, Santiago
Cabo Verde

17.10.11

João Vitorino Gomes Correia

Motivação no trabalho

O caso da Alfândega da Praia

Universidade de Cabo Verde

Escola de Negócios e Governação
Achada Santo António
Cidade da Praia, Santiago
Cabo Verde

17.10.11

João Vitorino Gomes Correia, autor da monografia intitulada *Motivação no trabalho: o caso da Alfândega da Praia*, declaro que, salvo fontes devidamente citadas e referidas, o presente documento é fruto do seu trabalho pessoal, individual e original.

Cidade da Praia, 17 de Outubro de 2007
João Vitorino Gomes Correia

Memória Monográfica apresentada à Universidade de Cabo Verde como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharelato em Administração e Gestão.

Agradecimentos

No decorrer deste processo de investigação fui confrontado com alguns obstáculos, que foram ultrapassados devido a um esforço e envolvimento pessoal e, como é óbvio, o apoio incondicional de pessoas muito especiais.

Em primeiro lugar agradeço a DEUS pela força e pelas divinas bênçãos que me tem concedido não somente nesta árdua etapa da minha formação, mas similarmente, ao longo da caminhada feita até agora, onde pude desfruir das belezas da vida.

Em especial, agradeço o meu Orientador Zé Carlos Freire Tavares pelo esforço demonstrado e apoio concedido ao longo da execução deste trabalho e à minha co-orientadora, pelas suas sábias orientações e transigência na transmissão dos conhecimentos, sem os quais este trabalho não teria sido finalizado.

Aos meus familiares, pelo apoio e dedicação.

Aos meus professores, colegas de turma e de curso. E, finalmente, a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para concretização deste trabalho.

*O tempo para aprender é agora
a vida inteira.*
(Comissão Internacional da Educação para o Século XXI)

Conteúdo

Introdução	10
1. Problematização e delimitação da investigação	10
2. Pergunta de partida.....	12
3. Enunciação das hipóteses	12
4. Objectivos do trabalho	12
4.1. Objectivo geral	12
4.1.1. Objectivos específicos:	12
5. Metodologia	13
5.1 Métodos e Técnicas	13
5.2 Caracterização do universo de estudo.....	14
6. Justificativa	14
7. Estrutura do trabalho	15
Capítulo 1 – Revisão de literatura	16
1. Conceito de Motivação	17
2. Tipos de Motivação	19
Capítulo 2 – Enquadramento histórico da motivação.....	20
1. Ciclo Motivacional.....	22
2. Teorias Motivacionais	23
2.1 Teorias de Conteúdo	24
2.2 Teorias de Processos	24
3 Teorias do Conteúdo	25
3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	25
3.2 Teoria dos dois factores/teoria bifactorial	27
3.3 Teoria de ERC	29
3.4 Teoria da realização ou teoria das necessidades adquiridas – McCLELLAND.....	30
4. Teorias do Processo.....	31
4.1 Teoria da Expectação/expectativa/ Contingencial da Motivação, de Victor Vroom.....	31
4.2 Teoria da Equidade (Stacy Adams)	33
4.3 Teoria X e Y da Motivação.....	35
4.4 Teoria do Reforço	37
4.5 Teoria do Estabelecimento de Objectivos de Locke e Latham.....	38
4.6 Teoria da tarefa enriquecida	40
4.7 Teoria do Resultado	43
4.8 Teoria do Equilíbrio de Herbert Simon	43
Capítulo 3 – A motivação no trabalho: o caso da Alfândega da Praia.....	45
1. Breve caracterização da Alfândega da Praia	45
2. Análise e interpretação dos dados empíricos	46
3.2 Discussão dos dados à luz das teorias.....	49

Conclusão	52
Bibliografia.....	55
Anexo	57

Tabelas

Tabela 1 – Grau de satisfação com o salário recebido	46
--	----

Introdução

1. Problematização e delimitação da investigação

As transformações que se operam na sociedade a todo o momento, o desenvolvimento tecnológico, a globalização demonstram que a perenidade e o progresso das organizações, hoje em dia depende forte e directamente das habilidades e características dos indivíduos que nelas trabalham, pois são elas que tomam as decisões e agem dentro delas, pensam e raciocinam acerca da sua vivência.

Para que as organizações cresçam, desenvolvam e atinjam seus objectivos propostos, com excelência, os seus recursos humanos terão que desempenhar seus papéis suas tarefas de forma eficientes e eficazes.

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes em que operam, a crescente competitividade neste mundo globalizado de negócios, tem como consequência, a necessidade de valorização permanente dos seus recursos humanos e de criar as condições ideais para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho.

Várias são as organizações que actualmente introduziram mudanças substanciais na política de motivar seus colaboradores, substituindo ou efectuando combinações de recompensas materiais e imateriais, como forma de promover o bem-estar e a prosperidades dos seus funcionários. A motivação tem representado uma alavanca de partida para se alcançar a compreensão melhor do fenómeno do comportamento das pessoas nas organizações.

Na era da administração científica, Taylor (1990), o salário era o motivador fundamental e para manter os operários permanentemente motivados a trabalhar além da média, era “necessário assegurar ao trabalhador aumento de salário grande e permanente” pressupondo pois com isso que o salário era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador.

Portanto, tal pressuposto punha o enfoque motivacional nas remunerações do trabalhadores, situação essa que à luz das várias teorias motivacionais, muito pouco se aplica, demonstrando que actualmente os empregados muitas vezes dão menos importância ao salário, preocupando-se mais em manter seus empregos, o que traduz também a ideia de que o aspecto material é apenas um dos factores motivacionais, existindo por conseguinte outros factores imateriais que também têm a sua importância e a partir daí foram aparecendo novos modelos motivacionais.

A motivação laboral é actualmente uma área a que se vem dispensando pesquisas e estudos aturados por parte de especialistas estudiosos da gestão dos recursos humanos, e de muitos gestores.

Atendendo à importância da motivação no contexto laboral consideramos pertinente desenvolver um estudo sobre esta temática, recorrendo de forma particular sobre *a motivação dos trabalhadores na Alfândega da Praia, Cabo Verde*.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998:44), a melhor maneira de começarmos um trabalho de investigação consiste na elaboração do projecto, iniciando-o sob a forma de uma pergunta de partida, a partir da qual definimos o problema de investigação, expressando, de forma precisa, aquilo que desejamos saber, elucidar, compreender melhor. Neste sentido, a pergunta de partida servirá de fio condutor da investigação.

2. Pergunta de partida

Para o desenvolvimento do nosso trabalho de investigação, traçámos a seguinte pergunta de partida:

- ☞ Em que medida uma boa política de progressão e promoção poderá contribuir para a motivação dos funcionários da Alfândega da Praia.

Uma vez formulada essa pergunta, sentimos a necessidade de elaborar as proposições hipotéticas que serão sujeitas a verificação ao longo desta investigação, as quais, de seguida, passamos a enumerar.

3. Enunciação das hipóteses

H₁: Uma boa política de progressão e promoção influenciam positivamente na motivação;

H₂: Quando melhor for a política de formação na instituição maior será a motivação dos seus colaboradores;

H₃: Registam-se ganhos com a implementação de uma boa política de progressão, promoção e formação.

Nesta linha de reflexão, tendo como propósito a corroboração dessas proposições hipotéticas, delineamos os seguintes objectivos.

4. Objectivos do trabalho

4.1. Objectivo geral

- ☞ Analisar o grau de motivação dos funcionários da Alfândega da Praia.

4.1.1. Objectivos específicos:

- a) Analisar o grau de motivação dos funcionários da Alfândega da Praia em função de cada quadro ou grupo;
- b) Conhecer qual a necessidade mais importante que afecta os Funcionários;

- c) Conhecer qual o factor que mais contribui para a motivação e desmotivação dos funcionários.

Esses objectivos, uma vez contemplados como fases a serem palmilhadas ao longo deste trabalho, conduziram-nos consequentemente, à selecção de uma metodologia de trabalho onde elucidaremos a natureza da pesquisa, as técnicas de colecta de dados, a constituição da amostra, assim como as técnicas utilizadas para a análise dos dados.

5. Metodologia

A investigação científica é um processo sistemático que conjectura a selecção de métodos, técnicas e procedimentos científicos de pesquisa que possibilitem a recolha, processamento e análise dos dados. Ditas de outra forma, técnicas e práticas para a sua melhor efectivação e cujas respostas são facilmente quantificadas e analisadas.

5.1 Métodos e Técnicas

Este estudo foi realizado na sede da Alfândega da Praia, localizada nas imediações do Porto da Praia, em que recorremos ao questionário como técnica de recolha de dados.

A aplicação de inquéritos por questionários pode revelar-se como um instrumento muito útil na obtenção de dados acerca do conhecimento dos nossos colegas e colaboradores, não se devendo porém esquecer que isoladamente estes de nada servem. Escolhemos um questionário com 28 perguntas fechadas, traduzidas em frases e com respostas pré-determinadas.

Pelo facto de os questionários permitir-nos conseguir maior número de inquiridos possíveis, levando-se em consideração que os funcionários a inquirir teriam tempo limitado; outras razões estão relacionadas com o facto de os funcionários poderem responder os questionários tanto no serviço, como poderiam levá-los para casa como muitos acabaram por fazer; ter a ver com o factor económico, pois que poderá ser fornecido simultaneamente a um número grande de inquiridos; pelo facto dos inquiridos saberem do carácter anónimo do questionário, sentir-se-iam mais à vontade em responder perguntas e isso pode ser relevante na obtenção de informação mais rigorosa.

Portanto na perspectiva de Gil (1995), os questionários “possibilitam atingir um número grande de indivíduos, implicando gastos reduzidos com o pessoal, garantem o anonimato das respostas, permitindo a resposta no momento de conveniência das pessoas não expondo o pesquisado à influência das opiniões.

5.2 Caracterização do universo de estudo

Compõem a amostra, os trabalhadores de Alfândegas da Praia, escolhido de forma aleatória. Dos indivíduos constantes da amostra, 61,9% são do sexo feminino, 38,1% são do sexo masculino, 33,3% têm idade compreendida entre 38 a 46 anos, 31% com idade compreendida entre 47 a 55 anos, 16,7% têm idade compreendida entre 29 a 37 anos, 11,9% têm idade compreendida entre 56 a 64 anos e 4,8% estão entre os 20 a 28 anos; 50% são casados, 42,9% são solteiros e 7,1% divorciados; 52,4% possuem o ensino secundário, 35,7% têm formação superior e 11,9% possuem apenas a instrução primária.

Da mesma forma, torna-se necessário pronunciar que a preferência por esta estratégia de trabalho está estreitamente vinculada às razões que nos conduziram à escolha deste tema.

6. Justificativa

A opção por este estudo, é justificada pelo ensejo em compreender as razões que levam determinados funcionários dessa Instituição a comportarem-se muitas vezes de uma forma passiva em relação ao cumprimento dos seus deveres, enquanto outros são mais activos, e preocupam-se sempre em dar mais de si quer sejam chamados quer não.

Tal situação acaba por afectar negativamente o regular funcionamento dos serviços, e influenciam significativamente para a prestação de um mau serviço aos utentes. O estudo da motivação no trabalho em Cabo Verde, é um fenómeno novo e nas alfândegas nunca se fez um trabalho do género, daí uma das nossas preocupações com a escolha do tema.

Uma outra razão pela referida escolha, está relacionada com o contributo que o estudo poderá dar na identificação de factores possivelmente desmotivacionais existentes e propor um conjunto de recomendações, à luz das teorias abordadas.

Uma outra razão que justifica a escolha do referido tema prende-se com o facto de Cabo Verde acabar de aderir à Organização Mundial do Comércio, pelo que as exigências em relação às Alfândega serão outras e é necessário que seus funcionários estejam à altura de corresponder às expectativas daí advenientes, o que poderá ser difícil com colaboradores desmotivados e despreparados.

7. Estrutura do trabalho

Com o propósito de facilitar uma rápida e sólida compreensão do conteúdo do nosso trabalho, reconhecemos pertinente organizá-lo em três capítulos, contendo, além da introdução e da conclusão, alguns anexos.

O primeiro capítulo prende-se com a fundamentação teórica, onde discorreremos sobre o conceito e os tipos da motivação.

No segundo capítulo discorre-se sobre o enquadramento histórico da motivação. No terceiro fizemos a análise e interpretação dos dados empíricos sobre a motivação dos trabalhadores, no caso concreto das alfândegas;

Por último temos a conclusão que de forma sintetizada, discorre sobre os principais resultados da análise.

Capítulo 1

Revisão de literatura

Até aqui ilustrámos em que consiste a nossa investigação, bem como os pressupostos metodológicos que vão servir de suporte à sua concretização. Abordaremos, agora, os procedimentos teóricos que vão sustentar a parte prática da mesma. Primeiro, propomos a clarificação do conceito de motivação para uma melhor compreensão do trabalho. Depois, elucidaremos os referenciais teóricos que, a partir das suas premissas, garantam o rigor e a cientificidade do mesmo.

Para além de ser um fenómeno novo em Cabo Verde, existindo pouco trabalho do género, é nossa preocupação pertencer à uma Instituição onde estejam trabalhadores motivados e dedicados, daí o querer dar nosso contributo para que sejam localizados os elementos que provavelmente poderão ser desmotivadores.

A entrada de Cabo Verde na OMC irá trazer novos desafios, daí a necessidade de se corresponder aos desígnios que essa organização irá determinar e para tanto, os funcionários aduaneiros serão os primeiros a ter que enfrentá-los para o desenvolvimento do país.

1. Conceito de Motivação

A palavra motivação deriva originalmente de uma outra latina “movere”, que significa mover, CHIAVENATO (1999), define motivação como um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais. Define ainda a motivação, como sendo tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à acção ser provocado por um estímulo externo (provinho do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Na mesma linha, ainda segundo Chiavenato (2004, pg.63), a motivação funciona nos indivíduos como desejo e receio, tendo cada pessoa necessidades, valores sociais e objectivos diferentes, sendo que o resultado alcançado gera um comportamento diferenciado em cada ser humano.

Duarte, Geraldo (2002, pg.262) define a motivação citando (Alex Bavelas), como sendo:

- Estímulo conseguido por intermédio do reconhecimento de valores, incentivos e apoio às aspirações das pessoas de quem se desejam a realização de uma actividade;
- Incitação a uma pessoa ou a um grupo, fazendo com que suas acções sejam activadas de forma acentuada;
- Motivação é um estado interno que dá energia, torna activo ou move o organismo, dirigindo ou canalizando o comportamento em direcção aos objectivos.

Ribeiro, António (2006, pg.36), falando sobre a motivação no treinamento dos aprendizes, diz que a motivação pode ser caracterizada como aquilo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento, capaz de levar os aprendizes a atingirem, de modo espontâneo, os objectivos propostos num programa de formação.

Para tudo que se faz, seja na escola, em casa, no trabalho, na igreja, é necessário de uma “força”, uma “energia” para realizar tarefas. Segundo Vergas *apud* Fiorelli (2004, p. 118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direcção de alguma coisa que

nasce de nossas necessidades interiores”. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, actuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Desperta-la, mantê-la e canalizá-la para os objectivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores.

“Um olhar sobre estudos conhecidos acerca desta problemática orientam-nos no sentido de considerar a motivação como resultado da interacção entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individual e situacional na variabilidade dos estudos motivacionais. Alguns manuais escolares definem a motivação como o equivalente do desejo de adoptar elevados níveis de esforços com vista a alcançar objectivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual. Esforço (medida de intensidade ou do impulso), necessidade (estado interno que determina o grau de atracção de um resultado) e objectivo (meta que serve de referência ao comportamento), tornam-se por isso os elementos principais da definição. Na situação organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades (estado interno da pessoa que faz com que certos objectivos ou resultados sejam desejados e procurados), extremamente variáveis e em permanente evolução, Neves, José (2001).

Cunha, Miguel *et al* (2007), definem a motivação como o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração e traçam como sendo os principais elementos na sua definição os seguintes elementos: estimulação, as forças energéticas, responsáveis pelo despoletar do comportamento; acção e esforço – o comportamento observado; movimento e persistência – o prolongamento no tempo do comportamento motivado (a ideia de movimento é de resto aquela que se encontra na raiz etimológica do termo, nascido do latim *movere*); a recompensa – o reforço das acções anteriores.

Conforme Marques (1996) *Apud* Cunha, Miguel *et al* (2007), a formulação acima citada é concordante por exemplo com aquela que afirma que a gestão da motivação passa essencialmente pela concepção de dois tipos de sistemas: sistemas de trabalho e sistemas de recompensas,

2. Tipos de Motivação

Sabendo-se que são diversas as causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas, poder-se-á chamar a motivação de intrínseca quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, *status* e a esse tipo motivacional estão intimamente ligados as acções individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados.

Na perspectiva de outros autores, são considerados de motivação extrínseca, quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas independem da gerência, pois geralmente são determinadas pela alta administração

Dizem os autores acima citados: Cunha, Miguel *et al*, que a motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca:

De acordo com Cunha, Miguel *et al* (2007), a motivação intrínseca é a que se refere aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Exemplificando, um empresário milionário que continua a trabalhar arduamente, pelo prazer que resulta da actividade, constitui um exemplo de motivação intrínseca. Enquanto a motivação é extrínseca quando as pessoas têm comportamentos com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social ou para evitar alguma forma de punição. Exemplificam com o estudante universitário que, ao fim do dia, entrega *pizzas* ao domicílio para ganhar algum dinheiro.

Capítulo 2

Enquadramento histórico da motivação

Ao longo do capítulo anterior, discurremos sobre o conceito de motivação, bem como os tipos da motivação e a sua importância nas organizações sociais. Abordaremos, de forma sumária neste capítulo, as teorias da motivação.

Antes da Revolução Industrial, a motivação para o trabalho era feita através de punições psicológicas, financeiras e até mesmo físicas. Tudo que os administradores dispunham eram do medo provocado pela ameaça de dispensa do emprego e do incentivo financeiro de pagamento por peças produzidas, já que o único propósito da indústria era aumentar a produção. Com o advento da Revolução Industrial, os grandes investimentos exigiam retornos recompensadores, e começou a surgir a preocupação em melhorar os procedimentos na forma de trabalhar.

A Escola da Administração Científica, criada a partir das pesquisas de Frederick W. Taylor, por volta de 1880, apresentou os primeiros estudos sistemáticos sobre a racionalização do trabalho nas indústrias, e constituiu a base da qual brotaram quase todas as tentativas na busca da motivação dos trabalhadores.

O modelo de Taylor surgiu nos Estados Unidos, paralelamente ao de Fayol, na Europa. O primeiro iniciou os estudos sobre a organização racional do trabalho, e o segundo, estabeleceu os princípios universais de administração para a organização global das empresas: tais modelos nortearam a estrutura e o gerenciamento das empresas em todo o mundo, Silva (1987).

Por volta de 1930, surgiu a Escola das Relações Humanas, que enfatizou o comportamento social, e a rejeição à ideia de que o dinheiro era o principal factor de motivação no trabalho.

Na abordagem da Escola de Recursos Humanos, o ser humano mostrou claramente ser mais complexo do que se pensava, quando confrontado com o seu trabalho. Nela, os administradores consideram os trabalhadores motivados por um conjunto de factores correlacionados, e começam a admitir as restrições impostas pelas diferenças individuais. A motivação passa a ser considerada como um aspecto intrínseco às pessoas.

As abordagens contemporâneas para a motivação dos trabalhadores são dominadas por três tipos de teorias, as quais se referem à análise das necessidades humanas, aos processos de pensamento que influenciam o comportamento na busca por recompensas, e as que focalizam o aprendizado do empregado em comportamentos desejados no trabalho.

As Teorias de Conteúdo enfatizam as necessidades que motivam as pessoas, como realizações ou recompensa financeira. Os defensores dessas teorias acreditam que as necessidades humanas traduzem-se em uma energia que motiva comportamentos quando em busca de suprir essas necessidades. Nelas se destacam: a Teoria das Necessidades de Maslow, a teoria ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento, de Clayton Alderfer, a Teoria Bifatorial de Frederick Herzberg, e a Teoria das Necessidades Adquiridas de David Mc Clelland.

As Teorias de Processo explicam como os trabalhadores seleccionam suas acções comportamentais para satisfazer suas necessidades e determinam se suas escolhas foram bem-sucedidas. As duas teorias de processo básicas são a da equidade, de J. Stacy Adams, e a da expectativa, de Victor Vroom.

Segundo Daft (1999, p. 325), a Teoria de Reforço considera simplesmente o relacionamento entre o comportamento e suas consequências. Ela enfoca as mudanças do comportamento dos empregados no trabalho através do uso apropriado das recompensas e das punições.

1. Ciclo Motivacional

Segundo CHIAVENATO (2000), todo o organismo tem um estado de equilíbrio que é quebrado sempre que aparece necessidades tais como a sede, a fome, etc., causando estas necessidades, uma certa tensão nos indivíduos, estimulando-os a satisfazer-las, ou então de as reduzir. Na impossibilidade de as satisfazer ou reduzir, poderá provocar frustração nesses indivíduos.

Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação das necessidades e portanto, a descarga da tensão provocada anteriormente. Satisfeita a necessidade o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, que é a sua forma de ajustamento ao ambiente.

Etapas do ciclo motivacional em que houve satisfação das necessidades:

1. Equilíbrio interno;
2. Estímulo ou Incentivo;
3. Necessidade;
4. Tensão;
5. Comportamento
6. Satisfação.

Entretanto, nem sempre ao ciclo motivacional corresponde à satisfação das necessidades, podendo estas serem frustradas, minimizadas ou compensadas (ou seja, transferidas para outros objectos, pessoas ou situações). Em frustração, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade elabora uma barreira ou um obstáculo para sua libertação. Quando não é encontrada a saída adequada, a tensão represada no organismo, procura um meio indirecto de saída, seja por via psicológica (tensão emocional, indiferença, apatia, agressividade, descontentamento, etc.) seja por via fisiológica (problemas digestivos, problemas cardíacos, tensão nervosa, insónia, etc.).

Convém referir que nem sempre as necessidades se frustram ou se satisfazem, mas sim são transferidas ou compensadas. Este caso acontece quando a satisfação de uma outra necessidade, minimiza ou alivia a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita. Neste caso o ciclo motivacional seria o seguinte:

1. Equilíbrio Interno
2. Estímulo ou Incentivo
3. Necessidade
4. Tensão
5. Barreira Frustração
6. Outro comportamento derivativo Compensação.

2. Teorias Motivacionais

As Teorias motivacionais podem ser agrupadas em duas abordagens diferentes, designadamente *Teorias de Conteúdo*, que dizem respeito ao que se passa dentro das pessoas ou no seu ambiente laboral, que lhe fornece energia e sustenta o seu comportamento, as coisas que motivam as pessoas, Buono (1992).

As teorias de conteúdo procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores o que motiva as pessoas (Cunha, Miguel *et al* (2007), enfatiza os factores internos aos indivíduos, explicativos da forma de agir. O pressuposto neste aspecto é de que o indivíduo possui necessidades interiores as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação. Uma necessidade constitui um estado interno ao indivíduo, capaz de induzir acção, com vista a alcançar resultados que as pessoas procuram como fim em si mesmos, que visam a satisfação dessa necessidade. Uma vez satisfeita, deixa de causar tensão ou desconforto e não estimula mais o comportamento. Entretanto, nem sempre o resultado da acção se traduz na satisfação da necessidade. Certas vezes pode acontecer a frustração (apesar de todo o esforço despendido o resultado não é atingido) e em outras circunstâncias a compensação (satisfação de outra necessidade reduz a tensão da necessidade não satisfeita). Quando acontece a frustração, a tensão gerada pela necessidade frustrada procura um meio de escapar, o qual pode apresentar um colorido de contornos psicológicos (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, etc.) e até, mesmo com características fisiológicas (tensão nervosa, insónias, problemas cardíacas, disfunções

digestivas, etc.), dentro desta categorização destacam-se as teorias de Abraham Maslow, Herzberg, McClelland, Ferreira, J.M.C. et al (2001).

Teorias de Processo, as que tentam explicar e descrever como o comportamento humano, ganha energia, como é orientado, sustentado e detido; proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou pensamento das pessoas, e que influencia o seu comportamento, Buono (1992).

As teorias de processos analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando sobretudo resposta para a questão: como se desenrola o comportamento motivado?

Das diversas Teorias Motivacionais, destacamos as seguintes:

2.1 Teorias de Conteúdo

- Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow;
- Teoria ERC de Elderfer;
- Teoria dos Dois Factores de Herzberg;
- Teoria da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

2.2 Teorias de Processos

- Teoria da Expectação/Expectativa /Contingencial – Vroom;
- Teoria da Equidade – J.Stacy Adms;
- Teoria do Reforço – B.F.Skinn
- Teoria do Estabelecimento de Objectivos – Edwin Lock.
- Teoria da tarefa enriquecida;
- Teoria do resultado;
- Teoria do equilíbrio de Herbert Simon

Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados factores que outros, e contribuindo para se encontrar o caminho mais adequado para motivar pessoas. Portanto é necessário identificar o melhor caminho para trilhar, com o intuito de melhor

entender a motivação e conseguir levar a força laboral a elevar o moral, aceitando e vencendo os desafios propostos pela organização.

Nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimentos de seus membros. Esta realidade levou os estudiosos a sempre criarem as teorias sobre a motivação – os factores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento humano. Os estudos sobre a motivação evoluíram muito ao longo dos tempos.

A teoria das necessidades parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele. Algumas dessas necessidades são conscientes enquanto outras não são.

3 Teorias do Conteúdo

3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow (1943), psicólogo humanista e pioneiro no desenvolvimento da teoria das necessidades, em sua obra intitulada: *Motivation and Personality*, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis de importância e influência. Ele propôs que os seres humanos nascem com cinco sistemas de necessidades: as fisiológicas (básicas), de segurança, de amor (sociais), de estima e de auto-realização, organizados numa hierarquia de inferiores a superiores.

Ainda segundo Maslow, caminha-se de baixo para cima, nessa hierarquia apresentada, através dos vários sistemas, começando com as necessidades fisiológicas – de alimento, água, oxigénio, sexo, sono, protecção contra extremos de temperatura, estimulação sensorial e actividade. Diz ainda ele que as necessidades para simples sobrevivência são as mais fortes, ou as mais compulsórias; elas precisam ser satisfeitas, até certo ponto, antes que as outras necessidades possam surgir e se umas destas necessidades não forem satisfeitas poderá condicionar todas as outras ou mesmo atropelá-las.

A teoria de Maslow baseia-se nas necessidades humanas, as quais estão dispostas em uma pirâmide hierárquica, tendo por base as necessidades fisiológicas, seguida das de segurança, as sociais, as de estima e finalmente as de auto-realização, sendo as fisiológicas e de

segurança consideradas as primárias e as restantes secundárias. As necessidades fisiológicas (sexo, sono, fome, sede, abrigo, são as que estão intimamente relacionadas com a sobrevivência, Chiavenato (1999.P.594)

Portanto respondem à finalidade de manter o equilíbrio do organismo, sendo sua satisfação indispensável à sobrevivência das espécies e das pessoas.

A segunda necessidade (de segurança) refere-se ao desejo de se proteger contra as ameaças, o perigo, as privações (doenças, catástrofes, acidentes, instabilidade económico-social e financeira, etc.), tanto em relação às próprias pessoas como de suas famílias.

Chiavenato (2000, p.304) diz que este nível de necessidade corresponde à protecção das pessoas tanto face a um perigo real ou imaginário, quanto do físico ou abstracto, surgindo no ser humano tão-somente nas situações em que ele tem a sensação de perda ou ameaça em relação a algo.

As necessidades sociais, a terceira hierarquia da pirâmide de Maslow, respondem a desejo dos indivíduos de pertencerem de formarem parte, de participarem, de serem aceites pelos outros, de darem e receberem afecto e amizade surgindo estas necessidades apenas quando as duas anteriores estejam satisfeitas.

A quarta necessidade da pirâmide já referida (de estima) traduz o desejo da pessoa de destacar-se no grupo do qual faz parte e de ser prestigiado pelos restantes.

No topo da pirâmide a necessidade de auto-realização que compreendem o desejo de crescimento psicológico, de aprimoramento das capacidades pessoais e de excelência nas realizações, constituindo deste modo um desafio permanente na vida da pessoa.

Segundo Chiavenato (2000, p.305) a necessidade de auto-realização leva o homem a ser melhor do que ele é na realidade, fazendo com que ele tenha um desenvolvimento pessoal, sendo esta necessidade a única que depende exclusivamente do indivíduo.

A teoria de Maslow, tem como principal valor o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais com o fim de motivar indivíduos, pois que para além disto, ela desempenha o papel importante de ter influenciado o aparecimento de teorias mais modernas. A sua contribuição serviu para estimular estudos e formulações de novos modelos teóricos por parte de muitos cientistas do comportamento tais como: HERZBERG, 1959; MCGREGOR, 1960; McCLELLAND, 1961; ALDERFER, 1969; STEERS & PORTER, 1983, de entre tantos outros.

3.2 Teoria dos dois factores/teoria bifactorial

FREDERICK HERZBERG, propôs uma teoria bifactorial (Teoria dos dois factores) de motivação-manutenção, que sugere que os factores intrínsecos ao indivíduo (motivacionais) da tarefa motivam, enquanto os extrínsecos (higiénicos) apenas mantêm e aplacam empregados. Os factores higiénicos localizam-se no ambiente que rodeia os indivíduos, estando fora do seu controlo.

Quando esses factores são óptimos eles apenas evitam a insatisfação dos empregados. Porém, quando eles são péssimos, provocam a insatisfação da força de trabalho. Os factores higiénicos são essencialmente preventivos, apenas evitando a insatisfação, sem provocar a satisfação. Salários, benefícios sociais, tipo de chefias, condições físicas de trabalho, política e directrizes das organizações, clima organizacional, regulamentos internos e segurança (estabilidade) são exemplos de factores higiénicos.

Os factores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas, estando sob controlo do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. O efeito desses factores sobre o comportamento dos indivíduos é profundo e estável. Quando eles são óptimos provocam a satisfação nos indivíduos. Entretanto quando são precários, eles evitam a satisfação. Possibilidade de desenvolvimento pessoal, progresso profissional, auto-realização, responsabilidades envolvidas no trabalho, reconhecimento e o trabalho em si são exemplos de factores motivacionais.

FREDERICK HERZBERG, (Chiavenato, 2004,p.69), criou uma teoria baseando-se no comportamento das pessoas no ambiente laboral, diferenciando-se, então da teoria de Maslow, e fundamentada nas necessidades humanas.

Os dois factores criados por Herzberg, para motivação no trabalho são: factores motivacionais ou satisfacientes e factores higiénicos ou insatisfacientes.

Os factores motivacionais ou satisfacientes relacionam-se com os cargos e tarefas exercidos por um indivíduo, sendo que se forem tidos como óptimos, a pessoa ficará satisfeita, razão pela qual se denominam satisfacientes, e, se assim não os forem considerados, ficam insatisfeitos. Neste âmbito, para que haja satisfação, Herzberg apresenta o enriquecimento de cargos, o que trará aumento na motivação, na produtividade, na redução do absentismo e da rotatividade (Chiavenato, 2004,p.69-71).

Então, enquanto a satisfação está ligada ao cargo e a actividade, a insatisfação está relacionada com o salário, benefícios, clima organizacional e outros factores.

Os factores higiénicos ou insatisfacientes estão relacionados com o ambiente de trabalho, isto é, salário, relacionamento entre os colegas, clima organizacional, tipos de chefia ou supervisores, condições físicas, política da organização, benefícios, etc. Nas organizações em que este factor é considerado óptimo, os trabalhadores ficam prevenidos contra a insatisfação, contudo, até um determinado tempo, porque não se consegue elevar a satisfação para sempre e, quando precárias, ficam insatisfeitos Chiavenato (1999,p.596). Em resumo não se permite a insatisfação, mas também não se satisfaz o indivíduo, por isso, denominam-se factores insatisfacientes.

Portanto Frederick Herzberg sugere que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades. Esses dois grupos devem ser considerados independentes e seus efeitos distinguidos, Cunha, Miguel *et al* (2007).

A teoria proposta por Herzberg (1966) visou compreender o que procuram as pessoas na situação de trabalho. O método consistiu em propor os indivíduos que trabalhassem as situações de grande satisfação e de insatisfação no trabalho. Analisando as respostas dadas, concluiu que as mesmas diferem de um modo significativo consoante se tratava de pessoas que se sentem bem na situação de trabalho ou de pessoas que se sentem mal na situação de trabalho.

Factores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, aparecem consistentemente relacionados com satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos aos inquiridos. Quando insatisfeitos, os indivíduos tendiam a atribuir a causa a factores extrínsecos, como, política da organização, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário, relações interpessoais, etc. Sugere Herzberg que os factores intrínsecos são os verdadeiramente motivadores e referem-se ao conteúdo intrínseco ao desempenho, tendo paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. Quando são óptimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários provocam ausência de satisfação, (Ferreira, J. M. Carvalho *et al* (2001)).

3.3 Teoria de ERC

Neste âmbito, no final da década de 1960, com o intuito de corrigir certas deficiências na pirâmide das necessidades de Maslow como foi amplamente conhecida esta teoria, é que aparece CLAYTON ALDERFER (1969), que pegou dessas cinco necessidades e as reagrupou em três passando a ser designado (ERC), que significa: E (Existência), que abarca as necessidades de bem-estar fisiológico e de segurança, portanto a necessidades básicas de Maslow (necessidades de sobrevivência); R (relacionamento), que agrupa as necessidades sociais e de estima, pois o ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais (sociabilidade e relacionamento social); C (crescimento), que contempla as necessidades de auto-realização, desejo de crescimento e desenvolvimento pessoal, advém aqui a necessidade que o homem tem de criar, dar sugestões, participar, etc. desenvolvimento do potencial humano.

Esta teoria concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades como reza a pirâmide de Maslow, porém divergindo em alguns aspectos básicos.

Enquanto na pirâmide de Maslow os indivíduos subiam progressivamente dentro dessa hierarquia de necessidades, mas para Alderfer na sua teoria enfatizava que os indivíduos subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existia apenas esses três factores essencial para a motivação, postulando o princípio de frustração-regressão, ou seja uma necessidade inferior pode ser activada quando uma necessidade mais elevada não pode

ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade poder ser focalizada de uma única vez.

3.4 Teoria da realização ou teoria das necessidades adquiridas – McCLELLAND

McClelland propõe na sua teoria que três necessidades motivam o comportamento humano, que se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus perfis psicológicos e os processos de socialização aos quais estiveram submetidos, podendo estas serem apreendidas ou socialmente adquiridas durante a vivência, iniciando-se assim que a pessoa começa a interagir com o meio envolvente. Essas três necessidades resumem-se no seguinte:

- ☞ Necessidade de Realização (nR) – está associada à busca de realizar-se em relação a determinados padrões, no desejo que o indivíduo tem de ser excelente, na luta pelo sucesso, de ser melhor, no desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente e a resolver problemas e tarefas complexas. As pessoas com esse tipo de necessidades estão associadas ao desejo de correr riscos calculados;
- ☞ Necessidade de Poder (nP) – desejo de controlar, impactar as pessoas ou mesmo de as influenciar comportamentos ou ser responsáveis por eles. Pessoas sedentas dessas necessidades têm tendência a possuírem grande poder de argumentação, podendo esse poder ser positivo como negativo;
- ☞ Necessidade de Afiliação (nA) – é o desejo de ser amado e aceite pelos outros, criar e manter relações amigáveis e calorosas com outros indivíduos. Reflete o desejo de interacção social, de contactos interpessoais e de poucos conflitos.

Com sua teoria McClelland estabeleceu princípios importantes a serem avaliados tais como o esforço do indivíduo em buscar feedbacks concretos, a eleição de modelos a ser seguido; o estabelecimento de metas com propostas desafiadoras e um maior controle do indivíduo para com seus desejos.

Um dos méritos desta teoria prende-se com o facto de ter destacado a importância do processo de socialização e da cultura na definição de perfis psicológicos mais ajustados às demandas no ambiente de trabalho.

4. Teorias do Processo

4.1 Teoria da Expectação/expectativa/ Contingencial da Motivação, de Victor Vroom

Teoria desenvolvida em 1964 por Victor Vroom e é baseada em uma visão económica da pessoa, vendo as pessoas como seres individuais com vontade e desejo diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões seleccionando o que mais lhe cabe no momento.

Segundo Smith, Daylem M. (1991), as Teorias de expectativa da motivação sustentam que a maior parte das nossas acções se baseia não em receber compensações reais, ou em evitar dores reais, mas pelo contrário nas nossas versões esperadas (ou seja, imaginadas) desses resultados positivos ou negativos.

Os nossos esforços intensificam-se até o ponto em que nós acreditamos que a realização do objectivo é possível. Todavia, Smith (1991) diz ainda que a motivação não continua a aumentar quando a probabilidade de obtenção de objectivos se aproxima dos 100%, e que de facto, quando a obtenção do objectivo parece ser cada vez mais “coisa certa”, a motivação tende a abrandar. A motivação cresce à medida que a obtenção do objectivo se desloca do improvável para o provável, mas começa a decair quando a obtenção do objectivo começa a parecer inevitável.

Exemplificando diz que os jogadores de uma equipa de futebol, jogam com todo o vigor e entusiasmo enquanto o resultado não está decidido. Mas assim que a vitória ou derrota estão asseguradas, os jogadores limitam-se a fazer de conta que jogam.

Victor Vroom avançou que a expectativa envolve três factores chave:

- se acreditas que o teu esforço afecta a tua motivação;
- se acreditas que a tua actuação determina resultados previsíveis;
- se acreditas que dás valor a esses resultados.

As teorias da expectativa de motivação destacam mais o mundo íntimo de esperanças que o ambiente exterior do dinheiro e da posição e podem ser tiradas as seguintes conclusões: cada indivíduo tem o seu próprio conjunto de expectativas e de crenças a respeito do seu trabalho; Essas forças interiores são os seus princípios motivadores de realização; neste aspecto os gestores não deveriam partir do princípio de que os símbolos exteriores do valor (um elevado salário, carro da firma, etc.) têm automaticamente valor motivador pessoal para um determinado empregado; que os gestores devem seleccionar os motivadores com base no seu conhecimento das expectativas pessoais dos empregados; os gestores devem precaver-se contra quebras de motivação, especialmente no início de tarefas pouco prometedoras, e para os finais de tarefas “garantidas” Motivadores de realização.

A “teoria Contingencial da motivação” de Victor Vroom provê um modelo de quando as pessoas decidem exercer autocontrolo para perseguir e determinar um modelo de como as pessoas decidiriam racionalmente a se motivar ou não por um curso particular de acção. O nível de produtividade individual depende de três forças básicas que actuam dentro do indivíduo: objectivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objectivos individuais; e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo. Segundo Chiavenato (2003), o modelo de motivação de Vroom apoia o modelo de expectativa da motivação.

Os três principais factores nessa teoria são: Valência, Expectativa e Instrumentalidade. Valência é a importância colocada na recompensa. Expectativa é a crença de que os esforços estão ligados à performance. Instrumentalidade é a crença de que a performance está relacionada às recompensas. Por exemplo, a expectativa de um vendedor é a sua crença de que um maior número de telefonemas vai resultar em mais vendas (performance). Sua Instrumentalidade é que mais vendas (performance) vão resultar em maiores comissões (recompensas). Sua valência é a importância colocada nas comissões (recompensas). Esses três factores resultam na motivação. Se um desses factores não existe, a motivação se vai. Se o vendedor não acredita que maiores esforços resultam em melhor performance, não há motivação.

Por outro lado, esta teoria diz que uma pessoa só aplica esforço se há uma hipótese de ela alcançar um determinado desempenho (performance). Alcançar essa performance faria com

que acontecesse determinada consequência que a pessoa tinha em mente. A performance deve ser alcançável pelo sujeito em questão. Objectivos inalcançáveis são desmotivadores.

De acordo com a teoria da expectativa, a quantidade de esforço que uma pessoa exerce em uma tarefa específica depende da expectativa que ela tem de seu resultado.

Dos pressupostos que esta teoria defende, poder-se-á inferir que as pessoas fazem escolhas baseadas em seus ideais de recompensa não obtidos ainda; as recompensas devem estar inseridas em um período de tempo médio para que haja uma relação desempenho - recompensa e este deve ser justa; e por fim a pessoa sabe o que se espera dele e passa a se comportar de maneira esperada.

4. 2 Teoria da Equidade (Stacy Adams)

Em relação à teoria da equidade ou teoria da imparcialidade, de Adams, J. Stacy (1965), ressalta que comparamos aquilo que fazemos e recebemos com o que os outros fazem e recebem. Se sentimos uma injustiça no resultado dessa comparação, essa resposta pode tornar-se um poderoso factor na determinação dos nossos próprios níveis motivadores e neste aspecto, poucos outros motivadores tradicionais tais como o salário, reputação, trabalho significativo, podem superar a profunda mágoa que sentimos por causa de injustiça sofrida.

Na equação de Adams constata-se que a imparcialidade é directa e objectiva: Minha recompensa...devem ser iguais...tua recompensa; Meu contributo deve ser igual teu contributo

Quando os dois termos da equação se equilibram, ficamos satisfeitos e continuamos a responder ao nosso conjunto habitual de motivadores. Mas se o equilíbrio se inclina pesadamente contra nós, muitas vezes agimos por causa da frustração e do sentido de injustiça.

Portanto, diz ele que nós comparamos aquilo que fazemos e recebemos com o que os outros fazem e recebem.

Destaca a percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação laboral, comparando o seu desempenho e os correspondentes benefícios com o desempenho e benefícios dos outros em situações análogas.

A teoria da equidade não renega as teorias das necessidades na explicação da motivação. A teoria da equidade acrescenta uma outra perspectiva, ao introduzir a problemática da comparabilidade entre desempenhos e benefícios. A teoria da equidade revela-nos como uma pequena iniquidade aos olhos do gestor pode ser muito importante no espírito dos que por ela são afectados.

É uma das várias teorias sobre motivação que coloca a ênfase na percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. De facto, a Teoria da Equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo (o seu desempenho) e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação).

Segundo os autores da teoria, as pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam receber da organização (seja em forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferências, ou outra) uma compensação justa pelos seus esforços em favor da organização. A justiça desta compensação é avaliada pelas pessoas através da comparação entre o que recebem outras pessoas cujos contributos são semelhantes.

Entende-se neste caso que a equidade é a relação entre a contribuição que a pessoa dá no seu posto de trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados. É uma relação de comparação social.

Quando em consequência tal relação conduz a um sentimento de desigualdade, acontece a INEQUIDADE, podendo esta ser negativa, quando o funcionário recebe menos que os outros e positiva, quando o funcionário recebe mais que os outros.

A percepção da iniquidade pode verificar-se em numerosas situações, entre as quais a definição de funções, as promoções, as transferências, os elogios públicos, e obviamente nos salários e outras compensações monetárias ou qualquer outra forma de benefício. É

fundamental que os gestores não esqueçam que por vezes uma iniquidade sem importância no seu ponto de vista, pode representar uma grande injustiça para aqueles que por ela são directamente afectados.

No caso de a compensação ser injusta (inferior à compensação atribuída a outras pessoas), as pessoas sentem-se insatisfeitas e tendem a reduzir as suas contribuições ou, se estas “injustiças” se repetirem, pode mesmo sair da organização. Quando a compensação é justa (equilibrada com a de outras pessoas), as suas contribuições continuam idênticas. Sempre que a compensação está acima da recebida pelas outras pessoas, verifica-se a tendência para um maior esforço.

4.3 Teoria X e Y da Motivação

Douglas McGregor criou nos anos 60 duas teorias para explicar a motivação de funcionários nas empresas. A teoria X, baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática e a teoria Y, baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano. Ele acreditava que as empresas se encaixavam em uma ou outra das abordagens.

4.3.1 Teoria X

No quadro da Teoria X, dizia que os Funcionários são fundamentalmente preguiçosos e indolentes por natureza e vão tentar escapar do trabalho se puderem, ou trabalham o mínimo em troca de recompensas salariais ou materiais. Têm pouca ambição, não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidos e sentem-se seguros nesta dependência. Precisam ser supervisionados de perto pela administração pois a sua dependência torna-os incapazes de autocontrolo e autodisciplina, seus objectivos pessoais são antagónicos aos da organização, pois nesse aspecto considera ele que o homem é egocêntrico. As pessoas são ingénuas e sem iniciativas.

Gerentes – acreditam que sempre deve haver um culpado. Não confiam em nenhum funcionário e ficam em cima o tempo todo, Autoritários.

Essa teoria na sua essência, traduz um estilo administrativo rígido, duro e autocrático o que faz com que os indivíduos trabalhem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados,

tendo em consideração os objectivos organizacionais e que os indivíduos são vistos apenas como simples meios de produção ou recursos. Chiavenato (2000).

4.3.2 Teoria Y:

Segundo (Chiavenato, (2000), a teoria Y assenta as sua bases em premissas actuais e sem preconceito a respeito da natureza humana, tais como:

- Os indivíduos não têm desprazer inerente em trabalhar e que dependendo de certas condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (quando é evitado sempre que possível). Que a aplicação de esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar;
- As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;
- As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;
- Os indivíduos podem ser auto-motivados e auto dirigidos;
- Funcionários – podem ser ambiciosos, motivados, chamam responsabilidade;
- As pessoas são criativas e competentes;
- Têm vontade de serem criativos e progressivos;

Segundo (Chiavenato) ainda, McGregor, em contraponto com a teoria X, aponta a teoria Y, segundo a qual administrar é um processo de criar oportunidades e libertar potenciais rumo ao auto desenvolvimento dos indivíduos e que durante o longo tempo em que predominou a teoria X os indivíduos acostumaram-se a ser dirigidos, controlados e manipulados pelas empresas e a encontrar fora do trabalho as satisfações para as suas necessidades pessoais de auto-realização. Diz que segundo McGregor, a Teoria Y é aplicada nas empresas através de um estilo de direcção baseado em medidas inovadoras e humanistas, tais como:

- Descentralização das decisões e delegação de responsabilidade;
- Ampliação do cargo para maior significado do trabalho;
- Participação nas decisões e administração consultiva;

Auto-avaliação do desempenho - gerentes – acreditam que as pessoas querem fazer bem feito e que algo criativo pode fluir deles. Tentam remover as barreiras que impedem o bom desempenho de seus funcionários.

É meio que um optimista e um pessimista. O fato é que, dependendo da posição que um profissional assuma, mais ou menos deverá ser investido em possíveis recompensas por desempenho.

4.4 Teoria do Reforço

Teoria criada pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner e que defende que as acções com consequências positivas sobre as pessoas que a praticam, tendem a ser repetidas futuramente, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado e que as consequências são sempre positivas quando os indivíduos sentem prazer com a sua própria performance, resultando daqui a importância da informação sobre a organização como factor de motivação, em especial a relativa às áreas em que os indivíduos se encontram envolvidos.

A razão principal desta Teoria é a de que o reforço condiciona o comportamento, sendo este determinado por experiências negativas ou positivas, devendo o administrador estimular comportamentos desejáveis e desencorajar os comportamentos desagradáveis.

Temos que nestas circunstâncias, seja o reforço positivo identificado sempre que ocorram premiações, promoções, ou até simples elogio a um trabalho bem feito e são considerados motivadores por incentivarem o alto desempenho.

Pelo contrário, temos reforço negativo quando ocorram situação que condicionam os funcionários a não se comportarem de modo agradável, actuando através de repreensões, sanções que podem ir até a demissões.

Portanto, segundo Skinner, na sua Teoria do reforço, o comportamento dos indivíduos pode ser influenciado e controlado através do reforço (recompensa) dos comportamentos desejados, ignorando-se as acções não desejadas (o castigo pelo comportamento não desejado deverá ser evitado uma vez que tal contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de

constrangimento ou mesmo de revolta). Defendeu mesmo que o comportamento dos indivíduos pode ser controlado e enformado por longos períodos de tempo sem que estes se apercebam disso, inclusivamente sentindo-se livres.

Skinner defendeu a técnica da modificação do comportamento organizacional que consiste na aplicação desta teoria aos esforços para mudança nas organizações e assenta em duas premissas essenciais: a primeira de que os indivíduos actuam de forma que acham mais gratificante e recompensadoras; a segunda de que o comportamento pode ser influenciado e determinado pela gerência das recompensas a ele associadas.

4.5 Teoria do Estabelecimento de Objectivos de Locke e Ladham

Uma das mais conhecidas e extensamente confirmadas teorias da motivação é a definição de objectivos. Tal como sugerido pelo nome, esta teoria baseia-se nos efeitos motivador da existência de objectivos, isto é de metas que as pessoas tentam alcançar através das suas acções.

Locke, Edwin (1960), defendeu que a fixação de objectivos constituía a maior fonte de motivação. Enfatizava que as pessoas para além de estarem motivadas para satisfazerem suas necessidades, estariam também para alcançarem determinadas metas ou objectivos. Dizia ele que com o estabelecimento de objectivos, o que estaria em causa era a determinação de níveis de desempenho específicos, que se esperavam serem atingidos pelos elementos de uma organização e que o definir de objectivos influenciaria os indivíduos a se julgarem capazes de alcançar seus objectivos pessoais. Locke (1960) acreditava que um determinado objectivo servia como motivador, uma vez que levava os indivíduos a estabelecerem uma comparação entre sua capacidade actual com a que seria necessária (nível de desempenho) para alcançarem esse objectivo.

Ter objectivos definidos significa o desejo de obter resultados, o sentido ou direcção de desempenho da actividade e o critério de medida do resultado do desempenho efectuado. Esta prática de fixar objectivos predefinidos e sempre que, apesar de difíceis, os objectivos são aceites pelos indivíduos. Os objectivos são vistos como motivadores do desempenho, na medida em que trabalhar para alcançar um objectivo se revela uma força impulsionadora da acção. A intensidade desta força é tanto maior quanto mais desafiadores forem os objectivos

(objectivos fáceis revelam uma intensidade mais reduzida de índice motivacional) e quanto mais participação tiver ocorrido na fixação dos mesmos por parte dos destinatários. Esta forma de encarar a função dos objectivos traduziu-se na prática organizacional no sistema de gestão por objectivos, os quais, mais do que desempenhar uma função de controlo, desempenham uma função de motivação, Ferreira, J.M. Carvalho *et al* (2001).

Em caso de comprometimento com os objectivos da organização, se os indivíduos tiverem participado na elaboração e definição dos objectivos, normalmente há tendência a haver menor resistência e maior probabilidade de aceitação, o que positivamente irá influenciar a motivação e em consequência o nível de desempenho.

Portanto esta teoria, baseia-se no efeito motivador da existência de objectivos, isto é de metas que as pessoas tentam alcançar através das suas acções Locke defende a presença da definição de objectivos nas diversas teorias da motivação,

Querendo com isso identificar a definição de objectivos como a mais importante de todas as fontes de motivação. Tendo em conta o poder motivacional dos objectivos, esta teoria procura identificar o tipo de objectivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados.

A lógica desta teoria, desenvolvida por Locke, Edwin e Lutham, Gary (1990), decore da constatação de que a nossa vida é de algum modo uma sucessão de objectivos. No caso de um estudante universitário, num determinado momento o objectivo mais motivador pode ser a obtenção de uma boa média de curso, de modo a poder mais tarde arranjar um bom emprego, o qual dará posteriormente acesso a uma casa mais confortável. Com base neste tipo de constatação e tendo em conta que, tendencialmente, objectivos fáceis não são normalmente desafiantes e motivadores, Locke, Lutham e outros investigadores, desta área procuraram identificar o tipo de objectivos que mais estimulam a atenção, o esforço e a persistência das pessoas ou dos grupos, Cunha, Miguel *et al* (2007).

A conclusão mais importantes a que os estudiosos acima referidos chegaram no âmbito desta teoria relaciona-se com o facto de os mais eficazes de todos os objectivos serem os que combinam um conjunto de características tais como especificidades, mensuração, acordos alcançáveis, realísticas embora difíceis e apazáveis. Portanto devem os colaboradores serem

desafiados com objectivos moderadamente difíceis, por conseguinte percebidos como difíceis mas possíveis de serem alcançados.

Enfatizam Ferreira, J. M. C. *et al* (2001), que os resultados dos estudos levados a cabo sugerem que objectivos desafiadores e percebidos como possíveis de alcançar, específicos e proporcionadores de feedback motivam desempenhos elevados. Relativamente à participação na definição dos objectivos, as investigações revelam resultados menos consistentes e não confirmam os pressupostos da superioridade da participação na fixação dos objectivos de trabalho sobre a não participação em termos de força motivacional. O impacto positivo da participação no desempenho traduz-se no incremento do nível individual de aspiração e na predisposição para aceitar objectivos com um nível maior de dificuldade.

Neste âmbito, pesquisas têm revelado que os objectivos específicos conduzem a melhor desempenho do que aqueles vagos, genéricos ou imprecisos; do que diz respeito à participação, as oportunidades de colaborar na definição de objectivos diminui as resistências e os indivíduos tendem a comprometer-se com as escolhas das quais participam; quanto ao feedback, a comunicação dos resultados proporciona informação sobre a evolução da relação esforço/ desempenho/objectivo.

4.6 Teoria da tarefa enriquecida

Segundo Ferreira, J.M.C. *et al* (2001), a leitura sobre a motivação para o trabalho revela considerável evidência de que o conteúdo do trabalho afecta não só os sentimentos de auto-estima e de competência dos sujeitos como também a forma como os resultados do trabalho são valorizados. Portanto o conteúdo funcional de uma tarefa contribui para aumentar ou diminuir a recompensa intrínseca que o sujeito sente decorrente do trabalho que executa. Uma baixa recompensa intrínseca é particularmente sentida no exercício de tarefas rotineiras, simples, estandardizadas e elevadamente especializadas. As razões económicas e de processo subjacentes à estratégia de gestão científica de Taylor e Fayol e que conduziram a uma definição de tarefas simples e rotineiras, (cuja aplicação máxima foi patente nos processos produtivos em massa, vulgarmente conhecidos por “linhas de montagem”) não foram suficientes para impor esta filosofia de desenho do trabalho. Não só Não se reduziram os custos económicos da actividade produtiva, como também a excessiva simplicidade e

rotinização das tarefas elevou a taxa de absentismo dos trabalhadores. Como resultado deu-se a institucionalização dos prémios de produtividade e de ausência de absentismo.

Esta situação despertou alguns investigadores, no início de 1950, para a importância de se pensar o conteúdo do trabalho na base de outra lógica. Partiu-se do pressuposto de que é desejável, de um ponto de vista de motivação, perspectivar o trabalho como algo de complexo, desafiador e interessante. Uma lógica que é também traduzida por enriquecimento horizontal e vertical da tarefa. Enriquecimento horizontal no sentido de traduzir o acrescentar mais do que uma tarefa à actividade de um indivíduo e enriquecimento vertical no sentido de aumentar a autonomia e responsabilidade de cada colaborador pelo que faz e como faz.

Esses estudiosos propuseram na abordagem desta teoria, a seguinte pergunta: mas porque é que o conteúdo do trabalho afecta a motivação?

E descrevem que de acordo com Ferreira, J.M.C *et al* (2001), as pessoas que possuem tarefas enriquecidas percebem uma importante relação entre fazer bem o trabalho e um sentimento de desenvolvimento pessoal, auto consideração e competência. Dizem que tal opinião fundamenta-se nos seguintes princípios: a) a tarefa de ser concebida para que o seu executante possa sentir-se pessoalmente responsável por uma quantidade significativa do trabalho que faz e o grau de autonomia que a pessoa experimenta na programação e no modo de fazer a sua tarefa traduz o esforço de medir a responsabilidade que o trabalhador sente em relação ao seu trabalho; b) a tarefa de ser significativa, ou seja, deve permitir que quem a desempenhe a possa experienciar como intrinsecamente significativa. Se o trabalhador sente que os resultados do seu esforço não são muito importantes, é pouco provável que se sinta bem a desempenhar o seu trabalho; c) a tarefa de permitir fornecer feedback sobre a forma como está a ser efectuada em termos de processos e de resultado. O modo como a tarefa esta a ser desempenhada e o resultado de tal desempenho deverão ser a origem da informação de retorno para o trabalhador.

Em consequência dessas constatações surgiram preocupações que se prendem com esforços de repensar e questionar os velhos sistemas de desenho dos conteúdos funcionais das tarefas e a sua integração em novos moldes de *design* de conteúdos funcionais.

Neste âmbito surgiram novos pressupostos sobre os conteúdos funcionais das tarefas que tinham em conta os indivíduos e os grupos.

Ferreira, J. M. C. *et al* (2001) ao nível das tarefas, preconizam que a mesma possua variedade e exigência, permita aprender algo, possibilite alguma autonomia ao seu executor, favoreça a ajuda mútua, represente um contributo com significado e utilidade social e propicie um futuro desejável. Ao nível do indivíduo, o desenho do posto de trabalho deverá permitir um nível adequado de variedade de tarefas, mostrar o enquadramento global em que se insere a tarefa, a duração óptima e ajustada do ciclo de trabalho, a possibilidade de feedback e conhecimento das metas quantitativas e qualitativas, a inclusão de conteúdos que valorizem e dignifiquem socialmente a tarefa e o seu executante. Ao nível do grupo, as recomendações vão no sentido de o desenho do trabalho proporcionar tarefas de interligação, rotação ou proximidade física onde exista uma interdependência necessária entre os diversos posto, possibilitar a definição de metas e de feedback sobre os resultados e a percepção da tarefa inserida num todo maior e com utilidade social. Tais princípios visam, no fundo, dar resposta a necessidades individuais e grupais que são aproveitadas para desenvolver modelos motivacionais assentes no processo de trabalho, cuja expressão mais popularizada é representada pelo modelo de Hackman e Oldham (1976, 1980)

Ferreira, J.M.C. *et al* (2001), dizem que Hackman e Oldham partiram de estados internos do sujeito que afectam o seu estado motivacional interno, (significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e feedback sobre actividades e resultados) e definem as características do trabalho motivador: variedade de tarefas, identidade e significado da tarefa, autonomia e informação de retorno/feedback.

Do ponto de vista motivacional, este modelo sugere que a recompensa (intrínseca) e consequentemente a motivação para trabalhar, ocorre quando o trabalhador aprende (conhecendo os resultados através do feedback) que em termos individuais (experienciando responsabilidade mediante a autonomia que possui para realizar trabalho) fez bem o trabalho que lhe fora distribuído (experienciando importância do trabalho realizado, através da variedade, identidade e significado da tarefa). Este modelo sugere ainda o efeito de variáveis moderadoras na relação entre as características do trabalho e os resultados alcançados, o que permite explicar, por exemplo, a diferença de resposta motivacional de indivíduos com uma

elevada força de necessidade de desenvolvimento, da de indivíduos com uma reduzida força das mesmas necessidades. Em termos de implicação na definição dos postos de trabalho, o modelo contribui igualmente com importantes sugestões para enriquecimento e alargamento do conteúdo dos postos de trabalho (J. M. Ferreira, J. M. C. et al (2001).

4.7 Teoria do Resultado

A pretensão de encontrar respostas para entender o comportamento motivacional dos indivíduos, em contexto organizacional, e controlar, desta forma, os factores que mais contribuem para prever o desempenho profissional é igualmente prosseguido por este conjunto de teorias que enfatizam a força de um objectivo ou de um reforçador para explicar o porquê do desempenho profissional. Ter um objectivo que se pretende alcançar ou reagir com maior empenho na sequência de um ganho importante são as explicações para entender a motivação de alguém no contexto de trabalho.

Tal como a perspectiva anterior, trata-se de encontrar uma resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando os aspectos individuais e factores situacionais que levam uma pessoa a escolher uma acção em vez de outra.

Várias abordagens encaram o comportamento como derivado de processos comportamentais, quer se trate de um comportamento de definição ou de mera informação sobre objectivos a realizar, quer sejam as consequências de um comportamento a ditar a continuidade de repetição ou de extinção de tal comportamento. Neste caso estamos perante uma perspectiva que associa indivíduo e situação, Ferreira, J.M.C. et al (2001).

4.8 Teoria do Equilíbrio de Herbert Simon

Chiavenato (2000) diz em relação à esta teoria que ao estudar os motivos pelos quais as pessoas cooperam, os behavioristas visualizam organização como um sistema que recebe contribuições dos participantes sob a forma de dedicação ou trabalho e em troca oferece aliciantes e incentivos. Para tanto, enumera os seguintes conceitos básicos dessa teoria: a) incentivos ou aliciantes que são pagamentos feitos pela organização aos seus participantes (como salários, benefícios, prémios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento e promoção, reconhecimento, etc.; b) utilidade dos incentivos – cada incentivo

possui um valor de utilidade que varia de indivíduo para indivíduo pois esta é a função utilidade, subjectiva para cada indivíduo em função de suas necessidades pessoais; c) contribuições – são os pagamentos que cada participante efectua à sua organização (como trabalho, dedicação, esforço e desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.; d) utilidade das contribuições – é o valor que o esforço de um indivíduo tem para a organização, a fim de que esta alcance seus objectivos.

Simon, Herbert designou de equilíbrio organizacional o processo de reciprocidade em que as organizações recebem contribuições dos participantes e, em troca oferece incentivos. Neste âmbito os comportamentalistas ao estudarem os motivos pelos quais as pessoas cooperam, passam a ver as organizações como um sistema.

Reconhece-se como preceitos básicos da teoria do equilíbrio, o incentivo, a utilidade dos incentivos, as contribuições e a utilidade das contribuições.

Postulou que uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados, dos diversos participantes da organização; que cada participante e cada grupo de participante recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização; que um participante só manterá a sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou superiores às contribuições que lhe são exigidas; as contribuições dos grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta, através dos incentivos que oferece e por último uma organização será solvente e continuará a existir somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos, em quantidade bastante para induzir os participantes a prestarem contribuições.

A teoria do equilíbrio evidencia a importância do equilíbrio de três elementos a saber: a organização no centro e incentivos e contribuições pendendo de cada lado da balança.

Capítulo 3

A motivação no trabalho: o caso da Alfândega da Praia

Iniciaremos este capítulo, primeiro com uma breve caracterização da Alfândega da Praia. De seguida, discorreremos sobre a análise e discussão dos dados relativos à motivação no trabalho na Alfândega da Praia.

1. Breve caracterização da Alfândega da Praia

Em Cabo Verde a Alfândega surge pela primeira vez por decisão do Rei Dom João III que a mandou instituir logo a seguir à criação da Diocese em 1533 na antiga Ribeira Grande, designando para ela vários funcionários de entre os quais escrivão e guardas na ilha de Santiago.

A Alfândega tem um papel importante dada a sua missão no contexto da nossa economia e neste aspecto destacamos o seu papel relativamente às suas missões: missão fiscal, missão económica e missões acessórias.

2. Análise e interpretação dos dados empíricos

Como podemos deduzir das diversas teorias estudadas e conceitos defendidos por vários estudiosos, motivar pessoas a atingir elevados níveis de desempenho, rumo à produtividade é hoje uma questão de sobrevivência das organizações em um mundo globalizado.

Tendo em consideração as hipóteses formuladas, a análise dos resultados debruçaremos sobre qual o factor do ambiente de trabalho que contribui para a motivação e desmotivação dos funcionários; qual o grau de motivação; a participação dos trabalhadores na tomada das decisões, a problemática da progressão e promoção em relação à motivação, a importância da socialização das medidas antes da implementação, as oportunidades profissionais oferecidas pelo serviço bem como o investimento na formação dos funcionários; o relacionamento entre chefia e subordinados, a maior necessidade que afecta as pessoas no local de trabalho, a necessidade mais importante para os trabalhadores, o relacionamento entre colegas, o esforço despendido pelos colaboradores com vista ao cumprimento dos regulamentos, se os equipamentos e ferramentas disponíveis oferecem condições adequadas para alcançar os objectivos institucionais.

À luz daquilo que Maslow defendeu como teoria da motivação, nos seres humanos existe uma ordem para aquilo que se quer. O homem move-se através de níveis de necessidades, prosseguindo para níveis seguintes apenas quando os anteriores estiverem satisfeitos.

No caso do nosso estudo em particular, podemos constatar que em relação a aquilo que Maslow designou por pirâmide das necessidades, no que tange às necessidades fisiológicas (remuneração adequada para satisfação de necessidades básicas), verificamos que quanto ao dinheiro, 61,9% dos inquiridos, consideram-se bem remunerados, enquanto 38% acham que não; e 26,2% consideram que o salário básico é baixo. Os dados podem ser vistos na tabela a baixo.

Tabela 1 – Grau de satisfação com o salário recebido

Variáveis	Fa	%
Sim	26	61,9
Não	16	38,1
Total	42	100

Fonte: dados da pesquisa

No que tange às necessidades de segurança (tipo de trabalho e ambiente de trabalho estruturado, políticas estáveis e previsíveis da organização): neste caso muito pouco são os que se referiram a este factor, pois que para se motivar apenas 2,4% se baseiam neste factor e para desmotivação, 4,8% consideram o factor insegurança no emprego.

Em relação à organização do ambiente de trabalho, 64% dos questionados consideram que esse ambiente não é bem organizado e esse mesmo ambiente em termos de clima é razoável para 66,7% dos inquiridos.

Quanto às necessidades sociais (elevada interacção e relacionamento com colegas, chefia e subordinados): o relacionamento entre colegas, para 61,9% dos inquiridos é razoável; a cooperação e amizade entre colegas também são razoáveis para 61,9% e o relacionamento entre chefias e subordinados é razoável para 66,7% dos questionados.

No que se refere às necessidades de estima (interacção facilitada pelo arranjo físico, prestígio na profissão), as necessidades de amizade e amor entre colegas, gozam de preferência para 9,5% dos inquiridos. Na mesma linha de análise, 31% dos inquiridos consideram que o reconhecimento e prestígio são os factores de que mais necessitam. Por outro, 85,7% dos inquiridos consideram que os equipamentos e ferramentas não são adequados para alcançar os objectivos da organização e progressão.

Quanto ao último nível das necessidades da referida pirâmide realização (realização-satisfação derivada de sucesso na profissão e prazer no trabalho), 45,2% dos inquiridos dizem que existe má política de promoção e progressão.

Na mesma linha, 38,1% dizem que o factor que mais contribui para a motivação deles é a possibilidade ascensão na carreira. Igualmente, 35,5% dos funcionários questionados consideram que a formação profissional é a necessidade mais importante para eles e 73,8% dos aduaneiros que responderam ao inquérito dizem gostar do trabalho

Analisando os dados obtidos na vertente da teoria bifactorial de Herzberg, identificamos, vê-se que alguns dos factores tais como: boas relações humanas, segurança no trabalho, salário e regalias sociais), que segundo os trabalhadores contribuem para a sua motivação, na óptica de

Herzberg, esses factores são factores higiénicos que segundo ele, têm a ver com as condições nos quais o indivíduo se encontra enquanto trabalha, incluindo as condições físicas e ambientais de labor, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão, o clima de relações entre direcção e os dirigidos, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. (*Apud* Chiavenato, 2002).

Segundo Herzberg, os factores higiénicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho e perante a presença destes factores é uma expectativa normal do trabalhador, não gerando por isso satisfação. Mas a ausência desses factores, portanto quando esses mesmos factores são de níveis baixos ou insuficientes conduzem a insatisfação. Enquanto os factores motivadores que contribuem para a satisfação são o crescimento, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização. Chiavenato (2002).

Actuar ao nível dos factores motivacionais, satisfaz os trabalhadores e os motiva segundo Herzberg. Segundo este ainda, a ampliação de responsabilidades, as tarefas desafiadoras, contribuem para aumentar a dose de motivação no trabalho Chiavenato (2002).

À luz daquilo que Maslow defendeu como teoria da motivação, nos seres humanos existe uma ordem para aquilo que se quer. O homem move-se através de níveis de necessidades, prosseguindo para níveis seguintes apenas quando os anteriores estiverem satisfeitos.

No caso do nosso estudo podemos constatar que em relação à aquilo que Maslow designou por pirâmide das necessidades, no que tange aos funcionários da Alfândega da Praia, verifica-se o seguinte.

Sobre as necessidades fisiológicas (remuneração adequada para satisfação das necessidades básicas), para esses funcionários a questão de dinheiro põe-se para 38,1% que se consideram não serem bem remunerados, e 26,2% que acham ter um salário básico baixo. 61,9% dos inquiridos considera que são bem remunerados.

Sobre as necessidades de segurança (tipo de trabalho e ambiente de trabalho bem estruturado, políticas estáveis e previsíveis da organização), muito pouco são os que se referiram a esse

factor, pois que 2,4% apenas se baseiam no factor segurança para se motivarem. Para a desmotivação neste aspecto, apenas 4,8% elegem o factor segurança.

Por outro lado, há que realçar que 64% dos funcionários inquiridos consideram que o ambiente de trabalho não é bem organizado e esse mesmo ambiente em termos de clima organizacional é razoável para 66,7% dos inquiridos.

Quanto às necessidades sociais (elevada interacção e relacionamento com colegas, chefia e subordinados), esse relacionamento é razoável para 61,9% dos questionados, a cooperação e amizade entre colegas é também razoável para 61,9%, dos que responderam ao inquérito, enquanto 66,7% dos funcionários inquiridos consideram que o relacionamento entre chefias e subordinados é razoável.

No que tange à necessidade de estima (interacção facilitada pelo arranjo físico, prestígio na profissão), isso conta muito pouco como factor de motivação pois que as necessidades de amor e amizade entre colegas, gozam de preferência para apenas 9,5% dos inquiridos, 31% consideram que o reconhecimento e prestígio são os factores de que mais necessitam. 85,7% dos inquiridos consideram que os equipamentos e ferramentas de trabalho não são adequados para alcançar os objectivos da organização.

Quanto ao último nível das necessidades (realização-satisfação derivada de sucesso na profissão e prazer no trabalho), 45,2% dos inquiridos reconhecem que existe má política de promoção e progressão na instituição, 38,1% consideram que o factor que mais contribui para a motivação deles é a possibilidades de ascensão na carreira. Dos questionados, 38,1% diz que a formação profissional constitui a necessidade mais importante para eles. Finalmente, 73,8% dizem gostar do trabalho.

3.2 Discussão dos dados à luz das teorias

Analisando os dados obtidos na vertente da teoria X e Y da motivação de McGregor e tendo em conta as premissas que ele defendeu a respeito da natureza humana no mundo organizacional, a Teoria X reflecte um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planeados e organizados, tendo em

vista os objectivos organizacionais numa perspectiva em que os indivíduos são vistos como simples recursos ou meios de produção, essa teoria traduz a concepção tradicional de administração baseada em convicções erróneas e incorrectas sobre o comportamento humano. Chiavenato, (2000). Pelo contrário, a moderna concepção de administração, baseada na teoria comportamental, McGregor apresenta-nos a Teoria Y, portanto o oposto da teoria X.

A teoria Y, contrariamente à outra, ela tem seus alicerces em concepções e premissas actuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. A teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objectivos. Ela se caracteriza pela motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objectivos da organização. Portanto a teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Chiavenato, 2000).

Segundo McGregor essa teoria poderá ser aplicada em organizações através de um estilo de direcção baseado em medidas inovadores e humanistas tais como: a participação nas decisões e administração consultiva, descentralização das decisões e delegações de responsabilidades, ampliação do cargo para maior significado do trabalho e auto-avaliação do desempenho.

Da análise daquilo que McGregor enfatiza na sua teoria, comparando-o aos dados recolhidos do inquérito aos funcionários da Alfândega da Praia, constatamos que 85,7% dizem que as decisões importantes tomadas pela direcção não são debatidas em equipas antes da implementação e 97,6% dos inquiridos consideram importante a socialização das decisões antes de implementadas.

No quadro acima foram cruzados duas questões e com base nos resultados obtidos da investigação, constatamos que 45,2% dos inquiridos, consideram que má política de promoção e progressão é o factor que mais contribui para a desmotivação deles, 26,2% têm no salário básico baixo o seu factor de desmotivação.

Todavia, 38,1% acham que possibilidade de ascensão na carreira é o factor que mais os motiva. Para 31,7% dos inquiridos são motivados através de salário, 11,9% sentem-se

motivados pelas boas políticas de formação, 9% pelas boas relações no trabalho. Por outro lado, uma percentagem significativa admite que se sentem desmotivados quando não lhes são satisfeitas as seguintes necessidades.

Conclusão

Posteriormente ao trajecto percorrido é chegado o momento crucial para apresentarmos algumas conclusões e recomendações consideradas pertinentes. Desta feita, tendo em mente as perguntas de partidas e as hipóteses enunciadas bem como os objectivos que orientaram o nosso trabalho, passamos, de seguida, a enumerar algumas conclusões e sugestões, que emergem deste trabalho de investigação.

Em relação ao objectivo geral traçado, nomeadamente qual seria o grau de motivação dos funcionários da Alfândega da Praia, concluiu-se que esse grau é razoável, pois que do inquérito efectuado, 57,15% dos inquiridos assim responderam.

No que tange aos objectivos específicos, mormente o primeiro objectivo, (analisar o grau de motivação dos funcionários em função de cada quadro), os quadros todos dos funcionários da Alfândega da Praia, têm motivação razoável. Predominando entre os do quadro técnico, 47,3% técnicos com motivação razoável, no quadro comum com 90.9% e quadro auxiliar 41,6%.

Em relação ao segundo objectivo (conhecer a necessidade mais importante que afecta os funcionários), neste aspecto, de todas as necessidades, os resultados mostraram que a

necessidade de formação profissional é a mais importante para os funcionários (36,6%), assim consideram, enquanto 39% sentem-se mais afectado pela mesma necessidade.

Quanto ao objectivo terceiro, o inquérito mostrou que a possibilidade de ascensão na carreira é o factor que mais contribui para a motivação dos funcionários, pois 39% dos funcionários inquiridos assim o acham e para a desmotivação 46,3% das pessoas inquiridas entendem que má política de promoção e progressão é o factor.

No que tange às hipóteses formuladas, relativamente à primeira, comprova-se que boa política de progressão e promoção influenciam positivamente na motivação, que 39% dos funcionários inquiridos, consideram que possibilidade de ascensão na carreira é o factor que mais contribui para a sua motivação, enquanto a má política de ascensão é a que contribui para desmotivação (46,3%).

Confirma-se igualmente a segunda hipótese, pois que, 36,6% dos inquiridos consideram que a formação profissional é a sua necessidade mais importante e que a afecta e entendem ainda que a instituição investe muito pouco na formação, (61,9% acha muito pouco, 28,6% pouco e 9,5% razoável.

Confirma-se também a terceira hipótese, pois que a necessidade de formação profissional é a mais importante e que mais afecta os funcionários, a ascensão na carreira, foi reconhecida como o factor que mais contribui para a motivação e a má política de promoção e progressão como a mais desmotivadora.

Do confronto entre as diversas teorias estudadas e o resultado do inquérito, está claro que das muitas questões formuladas deduz-se que em comparação com aquilo que Maslow defendeu, as necessidades dos funcionários aduaneiros poderão ser enquadradas no último grau da pirâmide (necessidade de auto-realização) - implica competência, a concretização do potencial individual, o crescimento, mas como ter tudo isso sem formação, como se realizar sem se promover, sem se progredir, como crescer na carreira sem formação?

Relativamente à teoria das necessidades de McClelland, ressalta também do inquérito a necessidade de realização, portanto para se realizar implica ter formação, promover e progredir na carreira.

Assim recomendamos melhor política de formação, que sejam dadas formação aos funcionários independentemente dos quadros a que pertencem, que seja adoptada uma política de promoção e progressão capaz de mudar contribuir para a motivação dos funcionários.

Como pista de investigação futuro, o mesmo estudo pode-se levado a cabo entrando com outras variáveis, grau de parentesco e pertence a cor política.

Tivemos durante o desenrolar deste trabalho, algumas limitações relacionadas com pouca existência de bibliografias sobre esta matéria na cidade da Praia e também uma certa resistência por parte de alguns funcionários em responder aos inquéritos.

Bibliografia

- BARON, Ângela e ARMSTRONG, Michael. (2007). *Gestão do Capital Humano, Gerar Valor Acrescentado Através das Pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- BERGAMINI, CW. (s/d). *Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro*. (dissertação). S. Paulo: Faculdade de Economia de Administração/USP.
- CARVALHEDA, Luís e CABRITO, Belmiro Gil. (1989). *Noções de Administração Pública*. Lisboa: Texto Editora Lda.
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. (2003). *Planejamento Estratégico-Fundamentos e Aplicações/Da Intenção aos Resultados*. Rio de Janeiro: Editora CAMPUS/Elsevier.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora CAMPUS.
- DORSCH, Manuel Márquez e HERNÁNDEZ, BARBAT, Jorge. (2005). *Retratos de Liderança, Enciclopédia Moderna Economia/Gestão*. Lisboa: AMBAR – Ideias no Papel, S.A.
- DUARTE, Geraldo. (2002). *Dicionário de Administração*. Fortaleza: Imprensa Universitária – UFC- IMPARH.
- GRATION, Lynda. (s/d). *Estratégia Viva, Gestão de Recursos Humanos – As Pessoas Estão no Centro do Sucesso dos Negócios*.
- Manual de Psicossociologia das Organizações, Editora MCGRAW – HILL de Portugal, Lda. (2001).
- MARQUES, Jorge, BETTENCOURT, CÂMARA, Pedro da e MARTINS, Pedro. (1999). *Novas Perspectivas da Gestão*. Lisboa: Editora Pergaminhos, Lda.
- NELSAN, Bob e ECONOMY, Peter. (2002). *Gestão de Totós, Wiley Publishing, Inc.* Portugal: Porto Editora, Lda.
- PERDIGÃO, Henrique. (1942). *As Escolas Filosóficas Através dos Tempos*. Porto: Livraria Latina.
- PINA, Miguel e CUNHA, Arménio, REGO, CAMPOS, Rita *et all.* (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH, Lda.
- RHINESMITH, Stephen H. (1993). *Globalização, o Guia do Gestor, Seis Chaves Para o Sucesso Num Mundo Em Mudança*. Lisboa: Sociedade Editorial e Livreira, Lda.
- RIBEIRO, António de Lima. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora Saraiva.
- RICE, K. (1970). *Formação de Líderes, Relações Intergrupais e Interpessoais*. Brasil: IBRASA – Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A.

SMITH, Daylem M. (1991). *Motivar Pessoas – a Chave Para o êxito profissional*. Portugal: Publicações Europa-América, Lda.

SOUSA, Maria José, DUARTE, Teresa, SANCHES, Pedro G e GOMES, Jorge. (2006). *Gestão de Recursos Humanos, métodos práticos*. Lisboa: Lidel-edições técnicas, Lda.

TAVARES, Mauro Calixta. (2007). *Gestão Estratégica*. (2ª edição). São Paulo: editora ATLAS S.A.

Anexo